



Rozwijanie systemu realizacji LEADER

Spis treści

| | |
|--|---|
| Rozwijanie systemu realizacji LEADER..... | 1 |
| Spis treści..... | 1 |
| Narzędzia dla organów zarządzających programami | 2 |
| Usprawnianie mechanizmów realizacji | 2 |
| Zwiększanie autonomii LGD | 3 |
| Zmniejszanie obciążeń administracyjnych | 5 |
| Polepszanie dostępności finansowania..... | 6 |
| Koordinowanie RLKS..... | 7 |
| Narzędzia koordynacji w ramach EFRROW | 7 |
| Koordynacja w obrębie funduszy unijnych | 8 |
| Doświadczenie ze Szwecji: wspólna instytucja zarządzająca na potrzeby wszystkich funduszy RLKS | 9 |

Narzędzia dla organów zarządzających programami

Aby osiągnąć oczekiwane rezultaty i stworzyć rzeczywistą wartość dodaną, podejście LEADER wymaga połączenia różnych poziomów zarządzania, zaangażowania Komisji Europejskiej, instytucji zarządzających, agencji płatniczych i LGD w ogólny system realizacji LEADER. Każdy poziom ma do odegrania inną rolę, ale wszystkie muszą ze sobą współpracować i podejmować właściwe decyzje, aby system działał skutecznie, a cele były osiągalne. Zrealizowanie tych założeń wymaga jednak aktywnego działania. Najlepiej sprawdzają się te systemy, które są dobrze utrzymywane, w których kontroluje się wydajność, części składowe są ze sobą odpowiednio powiązane, a w razie potrzeby wprowadzane są korekty, modyfikacje lub ulepszenia.

Instytucje zarządzające (IZ) i agencje płatnicze (AP) mają do odegrania kluczową rolę w zapewnieniu sprawnego wdrożenia podejścia LEADER. Warunkiem uwzględnienia specyfiki oddolnego, opartego na partnerstwie podejścia jest przyjęcie systemu realizacji LEADER — próba zastosowania do LEADER systemów wdrażania zaprojektowanych dla innych środków PROW może spowodować obciążenie administracyjne i zwiększyć koszty transakcji. Ten rozdział Zestawu narzędzi zawiera porady dla organów zarządzających programami dotyczące projektowania systemu, który działa harmonijnie i umożliwia podejściu LEADER osiągnięcie wartości dodanej.

Poniżej wymieniono ważne źródła informacji i wskazówek dotyczących okresu programowania 2014–2020:

- Strona ENRD ⇒ [Sekcja dotycząca LEADER / RLKS](#)
- Wytyczne Komisji dotyczące RLKS ⇒ [Wytyczne dotyczące Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność w ramach EFSI](#)
- Wytyczne dla instytucji zarządzających EFMR ⇒ [Narzędzia dla instytucji zarządzających](#)

Usprawnianie mechanizmów realizacji

Podczas czterech okresów wdrażania podejścia LEADER określono szereg problemów związanych z implementacją i znaleziono praktyczne rozwiązania, które eliminują wiele z nich. Poniższe zestawienie zawiera niektóre z najczęstszych problemów oraz wybrane rozwiązania zidentyfikowane w przeszłości:

| Type of delivery issue | Examples of solutions |
|-----------------------------|---|
| Limited autonomy of the LAG | <ul style="list-style-type: none">- Delegation of certain roles to the LAG- Adapting eligibility under LEADER to the local needs- Umbrella projects: special mechanisms enabling LAGs by giving them more autonomy in supporting local actors |
| High administrative burden | <ul style="list-style-type: none">- Using electronic application, approval and payment tools- Simplified mechanisms for small projects- Simplified cost options in LEADER |

| | |
|--|---|
| Access to funding for LAGs and beneficiaries | <ul style="list-style-type: none"> - Ensuring national/regional co-financing together with EAFRD funding - Special provisions for LEADER beneficiaries' own contributions - Advance payments - Working with financial intermediaries - Specific provision for LAG running and animation costs - Financial instruments |
|--|---|

Wyciągnięte wnioski i praktyczne zastosowania w okresie programowania 2014–2020

Ulepszanie mechanizmów realizacji jest działaniem często kojarzonym z upraszczaniem wdrażania LEADER, które w niektórych przypadkach wymaga innowacji w łańcuchu realizacji LEADER. W okresie programowania 2014–2020 ENRD zaczęła przyglądać się kwestiom innowacji oraz upraszczania LEADER. Dostępny jest powiększający się zasób materiałów poświęconych temu zagadnieniu. Poniżej zamieszczono szereg odnośników do dostępnych informacji:

- Rekomendacje ENRD dotyczące lepszego wdrażania podejścia LEADER (dostępne [na tej stronie](#)).
- [Innowacje w ramach LEADER](#) (przepisy, wytyczne, przykłady, badania, wydarzenia).
- Narzędzie rozpowszechniania ENRD: „[Innowacje w łańcuchu realizacji LEADER](#)”.
- [Przyspieszone procedury administracyjne dla mniejszych projektów PROW](#).

Zwiększanie autonomii LGD

Aby podejście LEADER mogło odnieść sukces, miejscowa społeczność musi poczuwać się do odpowiedzialności za lokalną strategię rozwoju. Niezbędnym elementem kształtującym takie poczucie odpowiedzialności jest podejmowanie decyzji na poziomie lokalnym. Rozwiązanie to jest jednak często sprzeczne z przepisami krajowymi lub regionalnymi, w myśl których kryteria kwalifikowalności i wyboru muszą być określone przez organy zarządzające programami. W związku z powyższym w wielu przypadkach kluczowe decyzje dotyczące tego, jakie projekty mogą być wspierane, podejmowane są na poziomie programu (krajowym lub regionalnym). Powoduje to niekiedy wątpliwości w kwestii przyznawania finansowania w ramach podejścia LEADER i prowadzi do długotrwałych procedur zatwierdzania projektów.

Niemniej wiele państw członkowskich i regionów znalazło sposoby na zapewnienie wysokiego stopnia lokalnej autonomii poprzez przydzielenie LGD określonych obowiązków, które zazwyczaj są domeną IZ lub AP, lub poprzez wprowadzenie specjalnych mechanizmów umożliwiających zwiększanie autonomii na poziomie lokalnym.

Przykłady z okresu 2007–2013

W okresie programowania 2007–2013 grupa tematyczna 1 ds. wdrażania oddolnego podejścia LEADER (GT1 LEADER) przygotowała wykaz modeli wdrażania LEADER, zidentyfikowała główne trudności / przeszkody we wdrażaniu osi i dobrych praktyk LEADER oraz przeanalizowała możliwe rozwiązania na różnych poziomach i w perspektywie krótko-, średnio- oraz długoterminowej w celu ulepszenia wdrażania administracyjnego LEADER. Odpowiednie ustalenia i zalecenia GT1 LEADER są dostępne [tutaj](#).

Jednym ze sposobów wzmocnienia autonomii LGD jest wykorzystanie **projektów lub programów parasolowych**. Są to projekty, w ramach których instytucja zarządzająca przyznaje LGD fundusze (a w przypadku bardziej zdecentralizowanych programów LGD przeznacza część swojego budżetu na lokalną organizację) na przygotowanie i realizację ukierunkowanego programu wsparcia, np. programu dotacji na małą skalę lub programu ukierunkowanego na określone zagadnienie priorytetowe, grupę docelową lub obszar. Jeśli program parasolowy jest tworzony przez instytucję zarządzającą, jego realizacją zazwyczaj zajmuje się LGD, która przyjmuje odpowiedzialność za całą kwotę dotacji, nawet jeśli poszczególne działania są realizowane przez szereg podmiotów lokalnych. W bardziej zdecentralizowanych systemach LGD otrzymuje wnioski dotyczące realizacji i kontrolowania projektów lub programów parasolowych od organizacji sektora publicznego, organów przedstawicielskich lub organizacji pozarządowych oraz docelowych przedsiębiorstw i beneficjentów spośród społeczności. Wszystkie programy parasolowe uwzględniają pewien stopień zdecentralizowanego świadczenia wsparcia przez pośrednika — który formalnie jest właścicielem projektu (kierownikiem programu) — na rzecz grupy docelowej (ostatecznych beneficjentów lub beneficjentów programu).

Takie programy są użyteczną metodą bezpośredniego angażowania małych organizacji społecznych lub przedsiębiorstw w prace LGD i koordynowania ich działań na rzecz celów strategicznych. Mogą one być świadczone w sposób bardziej bezpośredni na rzecz ostatecznych beneficjentów poprzez uproszczone mechanizmy składania wniosków i realizacji, a także bardziej bezpośrednie ukierunkowanie i dostosowanie do charakterystyki grupy docelowej lub obszaru. Stosowanie programów jest powszechną praktyką w działaniach wspierających biznes, np. inicjatywach na rzecz poprawy jakości turystyki na małą skalę, szeroko zakrojonych działaniach szkoleniowych, wspieraniu wprowadzania nowych technologii w celu poprawy wydajności lub inicjatywach ekologicznych takich jak środki wspierające zmniejszanie ilości odpadów. Są one cenną metodą wydajnego grupowania i kontrolowania dużej liczby drobnych zgłoszeń oraz zmniejszania obciążeń administracyjnych dla wnioskodawców, LGD i ich personelu.

Przy odpowiednim zarządzaniu ryzyko związane z takimi programami jest niewielkie. Oznacza to jednak konieczność bardzo przejrzystego formułowania ustaleń dotyczących zgodności, postępów, sprawozdawczości na temat wyników i audytów. W związku z powyższym pracownicy LGD muszą utrzymywać wysoki poziom kontroli i nadzoru takich projektów.

Należy zadbać o to, aby „program” nie wprowadzał jedynie kolejnej warstwy procesu decyzyjnego, płatności i czynności administracyjnych, które będą wymagały zatwierdzenia przez wyższe szczeble w łańcuchu realizacji, zamiast upraszczać dostęp do wsparcia dla mniejszych wnioskodawców. Należy ponadto zachować ostrożność w zakresie zarządzania kosztami dostawy.

Wyciągnięte wnioski i praktyczne zastosowania w okresie programowania 2014–2020

- [Projekty parasolowe w ramach LEADER / RLKS](#) (główne sprawozdanie dotyczące istotnych wniosków z warsztatów ENRD)
- [Małe projekty — duży efekt dźwigni](#) (przykłady ze Szwecji)
- [Grupa robocza „Projekty parasolowe w ramach LEADER”](#) (podsumowanie i wnioski przygotowane przez instytucje zarządzające i agencje płatnicze z Austrii, Niemiec, Luksemburga oraz Szwecji)

Zmniejszanie obciążeń administracyjnych

Jedną z charakterystycznych cech podejścia LEADER jest podejmowanie decyzji na poziomie lokalnym, które powinno przekładać się na szybki i elastyczny proces decyzyjny. Jednak w niektórych modelach realizacji projekty wybrane na poziomie lokalnym nadal muszą być poddawane kontrolom administracyjnym bardzo zbliżonym do tych, które są stosowane do projektów składanych w ramach standardowego „odgórnego” systemu realizacji. Oznacza to, że cały proces decyzyjny w ramach LEADER może trwać dłużej, a nie krócej, niż w przypadku innych środków PROW.

Aby tego uniknąć, opracowano szereg mechanizmów, w tym wykorzystanie **aplikacji internetowych, narzędzi do zatwierdzania i płatności oraz prostszych systemów realizacji małych projektów**.

Pomimo że projekty lub programy parasolowe zapewniają pojedynczy mechanizm obsługi projektów o małej skali, nie są one jedynym rozwiązaniem. Instytucje zarządzające oraz LGD powinny rozważyć inne możliwości zmniejszania obciążeń administracyjnych dla siebie, LGD i, rzecz jasna, beneficjentów. Najbardziej pożądanym mechanizmem w przypadku małych projektów realizowanych przez drobnych beneficjentów jest upraszczanie. Na poziomie programu oraz LGD mogą obowiązywać szczegółowe środki, np. ukierunkowane zaproszenia, uproszczone procedury, podejścia on-line, wykorzystanie zróżnicowanych lub uproszczonych kryteriów wyboru. Proces zatwierdzania małych projektów można uprościć, przydzielając uprawnienia określonym pracownikom odpowiedniego organu w granicach obowiązujących dla procesu podejmowania decyzji finansowych.

Zastosowanie form kosztów uproszczonych w ramach realizacji podejścia LEADER jest skuteczną metodą usprawniania wdrażania LEADER. Formy kosztów uproszczonych (FKU) były powszechnie stosowane już w okresie 2007–2013, w szczególności w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W okresie 2014–2020 Komisja Europejska zdecydowanie zaleca szersze stosowanie form kosztów uproszczonych we wszystkich EFSI, w tym także w EFRROW. Niektóre IZ stosują koszty uproszczone w ramach podejścia LEADER, w szczególności na potrzeby wsparcia przygotowawczego, a także bieżących wydatków i animacji.

Przykłady z okresu 2007–2013

- [Usługi elektroniczne i zarządzanie dokumentami](#) (Estonia)
- [Pojedynczy system informatyczny do weryfikacji wniosków o płatność z EFMR i EFRROW](#) (Portugalia)
- [Od małych projektów do projektów parasolowych](#) (Polska)
- [Przykład formy kosztów uproszczonych w ramach EFS](#) (Niemcy)

Wyciągnięte wnioski i praktyczne zastosowania w okresie programowania 2014–2020:

- (W rozdziale 7.5 wyjaśniono zastosowanie FKU w ramach RLKS);

- [Wytyczne KE dotyczące form kosztów uproszczonych](#);
- Wytyczne ENRD dotyczące form kosztów uproszczonych [część 1](#) / [część 2](#) / [część 3](#) / [część 4](#) / [część 5](#) (w tym planowanie FKU w ramach PROW, stosowanie płatności ryczałtowych w ramach wsparcia przygotowawczego (poddziałanie 19.1) oraz stosowanie stawek ryczałtowych do kosztów bieżących i kosztów animacji (poddziałanie 19.4));
- [Płatności ryczałtowe w ramach LEADER na potrzeby wsparcia przygotowawczego \(Polska\)](#);
- [Rozporządzenie zbiorcze](#)¹ wprowadza nowe formy kosztów uproszczonych i zapewnia inne możliwości upraszczania oraz zmniejszenia obciążeń administracyjnych;
- [Praktyczne przykłady innowacji i uproszczenia w łańcuchu realizacji podejścia LEADER](#) (przykłady z Danii, Finlandii, Litwy, Holandii, Wielkiej Brytanii i Szkocji);
- [Warsztaty ENRD na temat form kosztów uproszczonych](#) (podsumowanie, prezentacje, zagadnienia istotne dla LEADER).

Polepszanie dostępności finansowania

Nawet w sytuacji, gdy promotorzy projektów wdrażający lokalną strategię mają dostęp do funduszy EFRROW, mogą oni napotkać trudności w realizacji swoich przedsięwzięć z powodu braku współfinansowania krajowego / regionalnego, które w niektórych państwach członkowskich / regionach jest automatycznie udostępniane wraz z finansowaniem z EFRROW, zaś w innych miejscach wymaga składania osobnych wniosków dla każdego projektu. Niektórzy beneficjenci — w tym wiele LGD — mają trudności z finansowaniem z góry i są zmuszeni do czekania na otrzymanie płatności, często przez wiele miesięcy po zakończeniu projektów. Dobrym rozwiązaniem jest w tym przypadku umożliwienie wypłacania zaliczek.

Inne możliwości obejmują współpracę z pośrednikami finansowymi (np. bankami) lub wykorzystanie [instrumentów finansowych](#) w ramach EFRROW (jeśli są udostępniane w ramach odpowiedniego programu rozwoju obszarów wiejskich) w celu ułatwienia dostępu do pożyczek i gwarancji podmiotom LEADER.

Przykłady z okresu 2007–2013 dotyczące innowacyjnych podejść do ułatwiania dostępu do finansowania można znaleźć w [relacji z seminarium „Finansowanie na rzecz LEADER / RLKS: Możliwości i stosowne praktyki”](#).

[Arkusze informacyjne ENRD](#) zawiera podsumowanie istotnych zagadnień z **okresu programowania 2014–2020**.

¹ ROZPORZĄDZENIE PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE, Euratom) 2018/1046 z dnia 18 lipca 2018 r. w sprawie zasad finansowych mających zastosowanie do budżetu ogólnego Unii, zmieniające rozporządzenia (UE) nr 1296/2013, (UE) nr 1301 / 2013, (UE) nr 1303/2013, (UE) nr 1304/2013, (UE) nr 1309/2013, (UE) nr 1316/2013, (UE) nr 223/2014, (UE) nr 283/2014 oraz decyzję nr 541/2014/UE, a także uchylające rozporządzenie (UE, Euratom) nr 966/2012

Koordynowanie RLKS

Narzędzia koordynacji w ramach EFRROW

Koordinacja między różnymi podmiotami zaangażowanymi w LEADER była bardzo istotna już w poprzednich okresach finansowania, jeszcze zanim metoda RLKS upowszechniła się w innych funduszach UE. Stosowano różne metody w celu zapewnienia dobrego partnerstwa w obrębie struktury zarządzania wielopoziomowego, w ramach której określane są role i obowiązki. Konkretnie ustalenia wielopoziomowe mogły być odmienne w poszczególnych państwach członkowskich, jednak potrzeba efektywnego partnerstwa między różnymi podmiotami zaangażowanymi w powiązany wielopoziomowy system realizacji miała fundamentalne znaczenie dla wszystkich stron.

Od czasu włączenia metody LEADER do głównego nurtu w 2007 r. uwzględnianie jej w szerszych ustaleniach realizacyjnych i administracyjnych PROW, przy zachowaniu jej charakterystycznego podejścia, wiązało się z nowymi ustaleniami, nowatorskimi podejściami, różnymi konwencjami i kulturami, a także nowymi wymaganiami w stosunku do wszystkich zainteresowanych stron. Radzenie sobie z powstałymi w ten sposób utrudnieniami dla wszystkich zaangażowanych stron zostało dobrze przećwiczone m.in. w ramach ocen PROW i LEADER, grup roboczych oraz komitetów. Podejście LEADER polega na tworzeniu więzi i wykorzystywaniu ich potencjału na rzecz społeczności wiejskich. Pojawienie się metody RLKS dodatkowo wzmocni ten priorytet.

W ramach EFRROW wykorzystanie **grupy koordynacyjnej LEADER** może zapewnić prostą, ale skuteczną podstawę do stworzenia niezbędnych komunikatów, powiązań roboczych i relacji.

Znaczenie wykorzystania grup koordynacyjnych jako narzędzia partycypacyjnego w celu usprawnienia zarządzania podejściem LEADER i jego realizacji jest coraz częściej dostrzegane przez wszystkie rodzaje zainteresowanych stron związanych ze stosowaniem metody LEADER. Takie grupy są naturalnym przedłużeniem podejścia LEADER ulepszającym zarówno efekty pracy, jak i sposoby ich osiągania poprzez pogłębianie wiedzy, rozwijanie wzajemnego zrozumienia oraz budowanie silnych relacji roboczych. Celem tych grup jest pomaganie w usprawnieniu funkcjonowania systemu poprzez utworzenie przestrzeni i platformy, dzięki którym poszczególne podmioty mogą ze sobą współpracować, analizując postępy, opracowując wspólne i uzgodnione rozwiązania, ulepszając całość systemu oraz stwarzając warunki sprzyjające sukcesowi. Jedną z największych korzyści wynikających z takiego podejścia jest wzajemne zaufanie różnych podmiotów.

Zazwyczaj takie grupy obejmują instytucje zarządzające, agencje płatnicze, LGD (prezesi lub pracownicy), a także Krajowe Sieci Obszarów Wiejskich, inne podmioty rozwoju obszarów wiejskich lub przedstawiciele innych funduszy. Pod pewnymi względami grupy te mogą być postrzegane jako zamienniki elementów wcześniejszych komitetów monitorujących program LEADER i krajowych sieci LEADER angażujących zainteresowane strony w skuteczną realizację programu. Ich geneza może być różna: mogą się wywodzić od grup ad hoc, grup ds. konkretnej problematyki lub grup jednorazowych, które ewoluują, lub też mogą być zaplanowaną częścią całego procesu, znajdować się pod zarządem LGD, IZ lub KSOW.

Żadne dwie grupy koordynacyjne nie są identyczne, ale zwykle pełnią one podobne funkcje: pomagają w koordynowaniu, udoskonalaniu i usprawnianiu działań oraz stanowią forum na potrzeby pomocy technicznej i wspólnej pracy. Mogą funkcjonować jako pojedyncza grupa lub obejmować grupy robocze ds. konkretnej tematyki lub zadań — możliwych jest wiele różnych formatów. Grupy koordynacyjne zapewniają dedykowaną przestrzeń oraz miejsce do wzmacniania powiązań i

komunikacji między podmiotami, budowania relacji roboczych, a także osiągnięcia wspólnego zrozumienia. Pomagają w definiowaniu ról i obowiązków, a tym samym koordynują różne funkcje związane z realizacją. Mogą również stanowić przydatny mechanizm zewnętrznej koordynacji z innymi funduszami, obszarami zainteresowania lub sieciami.

Utworzenie grupy koordynacyjnej LEADER powinno być proaktywnym krokiem podejmowanym na wczesnym etapie procesu programowania. Choć są one użytecznym narzędziem rozwiązywania problemów, warto od samego początku wykorzystywać je w celu wspierania procesu opracowywania ustaleń oraz systemów roboczych. Wiele spośród obecnie aktywnych grup pełni rolę pomostową między programami służącymi uczeniu się i doskonaleniu, a także zapewnianiu ciągłości oraz pamięci organizacyjnej.

Krajowe Sieci Obszarów Wiejskich angażują się w grupy koordynujące LEADER na różne sposoby, co jest częściowo uzależnione od struktury tych sieci. Jako istniejące narzędzie, sieć może zapewnić podstawę do zbudowania powiązań roboczych. W niektórych przypadkach inicjatorem takich działań jest KSOW, z kolei w innych IZ może zlecić sieci utworzenie grupy lub strumienia pracy. Sieć może dysponować określoną grupą roboczą LEADER, może działać głównie we współpracy z LGD lub też pełnić ważną rolę pośrednika między różnymi podmiotami. Rola koordynacyjna KSOW może być szczególnie ważna w państwach członkowskich mających regionalne PROW.

Przydatność oraz powodzenie tego rodzaju grup są wyraźnie widoczne niemal za każdym razem, gdy podmioty związane z praktycznym wykorzystaniem podejścia LEADER spotykają się, by omawiać różne elementy systemu realizacji. Ludzie naprawdę doceniają wartość takiego rozwiązania i regularnie przywołują przykłady jego sukcesów. Wiele zaangażowanych osób uważa je za istotną część podejścia, szczególnie w zakresie wyciągania wniosków na przyszłość.

Podczas wydarzenia LEADER 2013 ENRD „Budowanie mostów na przyszłość” przedstawiono szereg przykładów sukcesu, szczególnie w odniesieniu do projektowania PROW i zaangażowania LGD.

- W wielu krajach utworzono grupy koordynacyjne i grupy robocze ad hoc, aby wyciągnąć wnioski z tego okresu programowania i wesprzeć ustalenia na lata 2014–2020:
- Grecka KSOW zaprezentowała tematyczną grupę roboczą LEADER zrzeszającą IZ, AP, LGD oraz inne zainteresowane strony (regiony, uniwersytety, izby, młodych rolników), która pracuje nad strategicznymi opcjami rozwoju lokalnego.
- W Hiszpanii grupy koordynacyjne z udziałem regionalnych IZ, LGD, sieci LGD, KSOW oraz AP analizują problemy związane z zarządzaniem i realizacją oraz opracowują rozwiązania będące podstawą dla wspólnie uzgodnionych wytycznych na potrzeby LEADER 2014–2020.
- Szwecja ma duże doświadczenie w wykorzystaniu wirtualnych think tanków, które eliminują potrzebę fizycznej obecności ludzi w jednym miejscu w celu efektywnego współpracowania.
- Praktyczne przykłady, takie jak wizyty w ramach projektu i wycieczki terenowe, które zbliżają ludzi do siebie w nowym otoczeniu, mogą poszerzyć i pogłębić wzajemne zrozumienie.
- W sytuacji, gdy niemożliwe jest zaczerpnięcie wszystkich rozwiązań z podejścia LEADER, warto rozważyć poszerzenie grupy koordynacyjnej oraz jej doświadczenia.

Koordynacja w obrębie funduszy unijnych

Stopień skomplikowania czynności koordynacyjnych znacznie wzrasta, gdy zastosowanie metody LEADER / RLKS zostaje rozszerzone na inne fundusze. Niemniej konieczne jest zapewnienie dobrej koordynacji na poziomie organów zarządzających programem w celu osiągnięcia synergii, uniknięcia powielania działań i zmniejszenia obciążeń administracyjnych dla LGD oraz beneficjentów.

Nader często koordynacja jest postrzegana przede wszystkim jako sposób na uniknięcie podwójnego finansowania tego samego projektu (rozgraniczenie). Jednak dzięki ulepszonym narzędziom realizacji i monitorowania ryzyko podwójnego finansowania jest stosunkowo niewielkie, zaś kluczowym celem koordynacji jest osiągnięcie komplementarności oraz synergii, a w rezultacie przyczynienie się do bardziej efektywnego wykorzystania finansów publicznych. W umowach partnerskich na lata 2014–2020 państwa członkowskie definiują mechanizm, którego używają do koordynowania różnych funduszy RLKS. Zaproponowano szereg narzędzi, na przykład:

- wspólna IZ na potrzeby wszystkich funduszy RLKS (SE);
- wspólny organ o przydzielonym zakresie obowiązków (DK);
- wspólny komitet monitorujący (UK Sc);
- wyznaczenie „wiodącego ministerstwa” (SK);
- stała konferencja krajowa (CZ).

Doświadczenie ze Szwecji: wspólna instytucja zarządzająca na potrzeby wszystkich funduszy RLKS

Szwedzki rząd zdecydował się na najbardziej zaawansowany mechanizm koordynacji między funduszami RLKS. Podejście RLKS jest wykonalne w ramach wszystkich czterech funduszy: jest uwzględnione w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich i Programie Operacyjnym EFMR, a ponadto funkcjonuje specjalny Program Operacyjny, który obejmuje RLKS w funduszach EFRR i EFS. Te trzy programy są kontrolowane przez tę samą instytucję zarządzającą, Szwedzką Radę Rolnictwa, tak więc jeden organ odpowiada za całość finansowania RLKS w Szwecji. Umożliwia to zharmonizowanie krajowych przepisów wdrożeniowych w ramach funduszy.

Podejście to wprowadzono w celu rozszerzenia lokalnych partnerstw, zwiększenia synergii i powiększenia zasięgu RLKS, a także osiągnięcia efektu ekonomii skali. Ponadto przyczynia się ono do upraszczania procesów, ponieważ LGD jest jedynym punktem początkowych relacji z beneficjentem.

Pomimo uproszczenia na poziomie instytucjonalnym, jakim jest oddanie RLKS pod zarząd jednego podmiotu, koordynacja między europejskimi funduszami strukturalnymi i inwestycyjnymi w Szwecji stoi przed poważnymi wyzwaniami takimi jak:

- różne kultury organizacyjne każdego funduszu;
- potrzeba stworzenia nowych struktur współpracy z nowymi partnerami;
- konieczność harmonizowania krajowych przepisów wykonawczych oraz unikania biurokracji;
- potrzeba opracowania odpowiednich systemów informatycznych w celu sprawnego zarządzania zastosowaniami, decyzjami oraz płatnościami;
- potrzeby związane z komunikacją i reklamą;
- konieczność radzenia sobie z RLKS w miastach oraz wspierania tworzenia więzi między miastem a wsią.

Jak wynika z doświadczeń Szwedzkiej Rady Rolnictwa, zapewnienie dobrej koordynacji między funduszami wymaga spełnienia szeregu warunków. Obejmują one:

- silną wolę polityczną;
- dobrą współpracę między ministerstwami a innymi odpowiedzialnymi władzami i organami;
- widoczność wewnętrzną RLKS i rozwój wiedzy — jest to szczególnie ważne w przypadku funduszy bez wcześniejszego doświadczenia z RLKS;

- stałą komunikację ze wszystkimi zainteresowanymi stronami na wszystkich szczeblach — w pionie i w poziomie;
- pogłębianie wiedzy na poziomie LGD.

Ważne jest również zaakceptowanie faktu, że utworzenie wydajnego systemu realizacji RLKS jest czasochłonnym procesem.

Przykład z okresu programowania 2007–2013:

[Łączenie różnych funduszy unijnych na poziomie lokalnym: przykład z Holandii](#)

Wyciągnięte wnioski i praktyczne zastosowania w okresie programowania 2014–2020

- [Podjęcie RLKS w Szwecji finansowane z wielu źródeł](#)
- [Podjęcie RLKS w Polsce](#)
- [Wzajemne uczenie się przez LGD w Czechach, Jan Florian, czeska krajowa sieć LGD](#)